

البحث الرابع

**دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير**

إعداد

**د. سعد بن مرزوق العتيبي**

**جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية**

**الرياض-المملكة العربية السعودية**

**ملخص :**

ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مقنعة: أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير. وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع (Burn 1978) في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة. أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burn مسمى القائد التحويلي. وفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقدين الماضيين. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فإن منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير.

ولهذا يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. حيث يحاول البحث أن يبرهن أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لقيادة التغيير. ولذا يتم تقسيم البحث إلى أربعة أجزاء رئيسية. ويتناول الجزء الأول إدارة التغيير، بينما يتناول الجزء الثاني القيادة التحويلية، ثم الجزء الثالث يتم استعراض دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، وفي الجزء الرابع يتم عرض الخاتمة.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة التحويلية - إدارة التغيير.

**Abstract:**

As we enter the twenty-first century, change and how to successfully lead it has become one of the most important topics that occupy the mindset of managerial leaders. This is for convincing reasons: that change is happening everywhere, that its speed is increasing and complexity, and that the future success of our organizations depends on how leaders are able to lead change. Leadership and change are perhaps the greatest challenges facing organizations today. Most researchers in the field of leadership and change would agree with Burn (1978) that a leader's main tasks are to bring about change and that change requires leadership. That the ability to deal with change in an effective manner requires a leadership style, Burn called him a transformational leader. According to the study of the American Management Association (1994), leadership is the main key to the success of change. Hence, the issue of the role and importance of change leadership has become the focus of attention of scholars and researchers over the past two decades. There is no doubt that interest in the concept of transformational leadership is an essential element for institutions and companies in the Kingdom of Saudi Arabia, especially in light of the challenges and rapid changes. To face these challenges, business organizations in the Kingdom of Saudi Arabia need a new model capable of leading change. That is why this research aims to study the role of transformational leadership in managing change. Where the research tries to prove that the concept of transformational leadership is one of the most appropriate concepts of leadership to lead change. Therefore, the research is divided into four main parts. The first part deals with change management, while the second part deals with transformational leadership, then the third part reviews the role of transformational leadership in managing change, and in the fourth part the conclusion is presented.

**Keywords:** transformational leadership, change management.

مقدمة :

( ع ٥٩ ) ، مجلد (٤١) ، ٢٠٢٠ م )

يهدف هذا الجزء من البحث إلى استعراض بعض المفاهيم والمسميات المرتبطة بدراسة إدارة التغيير. وقبل البدء في الحديث عن موضوع إدارة التغيير لابد من مراجعة كيف عرّفه الدارسون والباحثون. يعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط و التغيير الطارئ (Wilson, 1992)، التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي (Pettigrew, 1987)، التغيير الجذري والتغيير التدريجي (Burnes, 1996).

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ. وقد وردت في الأدبيات تعريفات عدة لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف (Recordo, 1995) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة. ويرى (Harper, 1998) أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها. وفي أي جهد للتغيير، يمثل تنفيذ التغيير مصدر لتحقيق الميزة التنافسية. (Tushman and Anderson, 1997)

ويوضح (Tushman and Anderson, 1997) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي (Kotter, 1997) ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (Kotter, 1997). وللقيادة أيضا دور فعال وبارز في التغيير التحويلي (Transformational change) وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، وإيجاد زخم للتغيير حتى وإن لم يتم تحديد الوضع المستقبلي للمنشأة.

#### القيادة التحويلية:

أصبح مصطلح التحويلي والاجرائى (Burns, 1978, Bass, 1990) أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns (1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف (Burns, 1978:20) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات

الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985). فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم القيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة. وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

ويعتقد (Tichy and Devanna 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي. وفي مراجعة (House, 1995) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن "أغلبية النماذج تشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة". (Podsakoff et al. 1996:260)

وقد طور (Bass and Avolio 1994) استبانة متعددة العناصر " Multifactor Leadership Questionnaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

1. الجاذبية (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2. الحفز الإلهامي. يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

٣. الاستثارة الفكرية. وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

٤. الاعتبار الفردي. وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

### دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير (Afsaneh, 1993; Kotter, 1998; Schein, 1992). وكما أوضح (Kotter 1998:166) "يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير". وناقش (Schein 1992) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة. وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للزمات، دور المثال الذي يقتدي به، رواية القصص والخرافات والأساطير. وضمن Schein كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين. وحدد Schein كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والاجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق. ويعتقد (Kilmann 1985) أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة. مؤكداً هذا الاتجاه، يعتقد (Bass 1998) أن بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير. ويرى كل من (Kotter and Heskett 1992:48) " أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا " فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات ، تمتلك كما يطلق عليها Kotter and Heskett صفات القيادة التحويلية. وحدد Kotter and Heskett (1992:146) القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية. و تعود تلك كل هذه الصفات للقيادة التحويلية.

ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية. ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغيرات. وقد ركز (Bass 1985) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم أحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين. بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضاً في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي

كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين. أما Tichy and Devanna (1986) فقد ركزا بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبرا أن التغييرات في سلوكيات التابعين احد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. أما Burns (1978) فقد أخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وحفز التابعين. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية. وقد حدد Higgs and Rowland (2001) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات مايلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبنى التغيير- حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبنى التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي- التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم مجموعة من الادوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات- بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير القدرات- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير. ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير.

### صياغة الرؤية

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير (Kotter, 1996). ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح (Kanter, 1992; Kotter, 1995) حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبنى التغيير وأثارة المحتملة. واقترح kotter (1996) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبنى التغيير وإبراز أهميته. ويقول Kotter أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فان على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة. حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنشأة. وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع الهامى. والرؤية الفعالة بحسب رأى

(Kotter, 1996) يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن إيصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال. ويؤكد (Kotter, 1997) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

#### الاستراتيجية:

أوضحت أدبيات التغيير (Nadler, 1989; Kotter, 1995) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة. فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه. فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية (Covey, 1992). وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

وأوضح (Nadler 1989) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

- العقلانية- لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
- أصحاب المصالح- مناقشة أصحاب المصالح في المنشأة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
- أهداف الأداء- تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشأة للتغيير.
- العمليات والبناء التنظيمي- كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشأة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- أسلوب التشغيل- المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. وقد ركز Kotter أيضاً على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

## الاتصال

يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير ( Kotter, 1995; Stace and Dunphy, 1994). حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. فقد كتب (Stace and Dunphy (1999:120 " أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنشأة للمستقبل المأمول. وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنشأة. حيث لا بد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعالها. وان يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية". ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية. حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها. أن الفشل في تبني استراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير (Reger, et al. 1994; Smith, 1998). ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توافر عناصر أساسية، حددها (Kotter, 1996:90-91)، فيما يلي:

- البساطة Simplicity - البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.
- استخدام البلاغة والمثال Metapher, Analogy and Example - التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال.
- تنوع الطرح والنقاش Multiple Forums.
- التكرار.
- القدوة الحسنة وإظهار المصادقية.
- التغذية العكسية.

### التزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. وأكد (Nadler, 1989) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد

والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانات المادية والبشرية لدعم التغيير. ويرى (Nadler, 1998; Morris and Roben, 1995) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير. وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات (e.g Maurer, 1996; Strebel, 1994). أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير. لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

### التحفيز والألهام:

يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية. ويقول (Kouzer and Posner, 2002) أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية. وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير. ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً (Kotter, 1995a). وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين. وقد ركز (Nadler, 1998; Kotter, 1995a) على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير. ويقدم (Spitzer, 1996) العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول. ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

### تمكين العاملين

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين. والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ

القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et. Al., 2002). ويرى Bennis and Nanus (1985) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass and Avolio, 1993). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden, 1992).

#### الخاتمة

أوضحنا في مقدمة الورقة الاتجاه المتزايد لأهمية قيادة التغيير. وبيننا أن هذا عائد لسرعة التغيرات التي تتعرض لها المنشآت. وندعو المنشآت في المملكة العربية السعودية للاستجابة بصورة سريعة لتلك التغيرات. ولا يمكن أن يشكل أسلوب القيادة التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.

أن مفهوم القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه قيادتنا الإدارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر أساسية. الاعتقاد البارز أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لقيادة التغيير. وأخيراً، يتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية.

وختمنا الورقة بإبراز دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.

### المراجع

- Afsaneh, N. (1993), "Inegrating leadership ans strategic management in organizational theory", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No.4, pp.297-307.
- American Management Association (1994), Survey on change management, ◊  
AMA New York.
- Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY
- Bass, B. M. (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", organizational Dynamics, Vol.18, No.3, pp.19-31.
- Bass, B. M. (1998), Transformational leadership; industry, military, and educational impact, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). "transformational leadership: a response to critiques ", in Chemers, M. M. and Ayman, R. (Eds). Leadership theory and Research: Perspective and Directions, San Diego: Academic Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Burnes, B. (1996), Managing change, Pitman, London.
- Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper, New.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row.
- Covey, S. (1992), Principle-centered leadership, Simon and Schuster, London.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). " Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". A cademy of Management Journal, Vol.45, pp.735-744.
- Eden, D. (1992). " Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization". Leadership Quarterly, Vol.3, pp.271-335.
- Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21<sup>st</sup> century", Industrial Management, Vol.40, No.3, pp.25-30.
- Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.
- House, R. J. (1995), Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In The Changing Nature of Work. ( Howard, A., ed), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kilmann, R. H. (1985), Five steps to close the culture gap, in Kilmann, R. H., Saxton, M, Serpa, R. (eds). Gaining control of the corporate culture, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kanter, R. M. (1992), The challenges of execution: roles and tasks in the changing process, the challenge of organizational change, Free Press, New York NY, Ch.10, pp.369-94.

- Kotter, J. P. (1995), 'Leading change', Harvard Business Review, March-April
- Kotter, J. P. (1996), The new rules: How to succeed in today's post-corporate world, Free Press, New York.
- Kotter, J. P. (1997), "Leading by vision and strategy", Executive Excellence, October, 15-16.
- Kotter, J. P. (1998), Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), Corporate culture and performance, The Free Press, New York.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2002), The leadership challenges, 3<sup>rd</sup> edn, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Maurer, R. (1996), "Using resistance to build support for change", The Journal of Quality and Participation, Vol.19, No.3, pp.56-66.
- Morris, K. F. and Rabn, C. S. (1995), "The fundamentals of change management", in Nadler, D. A., Shawm R. B., Walton, A. E. and Associates (Eds)m Discontinuous change: leading organizational transformation, Jossey Bass, San Francisco, CA, pp.47-65.
- Nadler, D. A. (1989), "organizational frame bending principles for managing reorientation", The Academy of Management Executive, Vol.3, No.3. pp.194-204.
- Nadler, D. A. (1998), Champions of change: how CEO's and their companies are mastering the skills of radical change, Jossey-Bass, san Francisco.
- Podsakoff, P. M., et al. (1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinanta of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors, Journal of management, Vol.22, No.1, pp.259-298.
- Pettigrew, A. M. (1987) "Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol.24, No.6, pp.649-69.
- Recardo, R. F. (1995), "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.2, pp.5-21.
- Reger, R. K., DeMarie, S. M. and Mullance, J. V. (1994), "Reframing the organization: Why implementing total quality is easier than done", Academy of management Journal, Vol.19, No.3, pp.565-84.
- Schein, E. H. (1992), Oranizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- Smith, D.(1998), "Invigorating change initiatives", Management Review, May, pp.45-8.
- Spitzer, D. R. (1996), "Power reward; rewards that really motivate", Management Review, Vol.85, No.5, May, pp.45-50.
- Stace, D. and Dunphy, D. (1994), Beyond the boundaries: leading and recreating the successful enterprise, McGraw Hill Book Company, Maidenhead.

Strebel, P. (1994), "Choosing the right change path", California Management Review, Vol.36, No.2, pp.29-51.

Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), Transformational leadership, John Wiley and Sons, New York, NY.

Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990), The transformational leadership, John Wiley, New York.